

# Herederos de Beijing: las trayectorias del mainstreaming de género en Montevideo y Rosario <sup>1</sup>

Ana Laura Rodríguez Gustá\*

Mariana Caminotti\*\*

---

## Resumen

Este artículo contribuye al debate sobre Beijing + 20 a partir de un análisis del *mainstreaming* de género en dos ciudades que se consideraron casos ejemplares: Montevideo (capital de Uruguay) y Rosario (Argentina). En particular, se busca responder la siguiente pregunta: ¿cuánto avanzó efectivamente el *mainstreaming* en Montevideo y en Rosario, tomando en cuenta los estándares de la Plataforma de Beijing? En vistas de que ambos casos tienen políticas explícitas de *mainstreaming*, el análisis empírico se centra en el progreso de su implementación efectiva. Como se muestra, se trata de políticas que avanzaron con diferente intensidad en las dos dimensiones del *mainstreaming* destacadas por la Plataforma de Beijing: el empoderamiento de las mujeres y la consolidación de capacidades e instrumentos de gestión estatal.

---

<sup>1</sup> Este artículo es producto del PICT 2508-2012 (Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica) y PIP 11220120100388CO (CONICET) “La institucionalización de políticas de género: redes, espacios de debate y flujos de ideas en tres gobiernos locales”.

\* PhD. en Sociología por la Universidad de Notre Dame.

\*\* Doctora en Ciencia Política.

---

Código de referato: SP.205.XXXVIII/16

STUDIA POLITICÆ



Número 39 ~ invierno 2016

Publicada por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales,  
de la Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, República Argentina.

**Palabras clave:** Mainstreaming De Género – Políticas Locales – Montevideo – Rosario – Planes de Igualdad de Oportunidades

### Abstract

This article contributes to the debate on Beijing + 20 by analysing two exemplar experiences of gender mainstreaming: Montevideo (capital of Uruguay) and Rosario (Argentina). We seek to answer the following question: How effective were the advances in gender mainstreaming in Montevideo and Rosario, once we take into account the standards of the Beijing Platform? In light of the fact that both cases have explicit mainstreaming policies, we examine, empirically, the progress made on implementation. As we show, these policies advanced with different intensity on the two dimensions of mainstreaming highlighted by the Beijing Platform: women's empowerment and capacity building and instruments of state management.

**Key words:** Gender Mainstreaming – Local Policies – Montevideo – Rosario – Gender Equality Plans

## 1. Introducción

EL *mainstreaming* de género tuvo su origen en las políticas internacionales de desarrollo (Walby, 2005a) y se difundió globalmente con la Conferencia de Beijing, que atrajo alrededor de cincuenta mil participantes e implicó un intenso intercambio entre gobiernos y organizaciones sociales. Para Margaret Snyder, directora fundadora de UNIFEM, Beijing fue la Conferencia más fructífera realizada hasta entonces (Snyder, 2006). Su resultado más emblemático fue la Plataforma de Acción que, sin ser un instrumento vinculante para los Estados, ha sido inspiradora para el movimiento feminista, tanto para las activistas como para las *femócratas*. Para el feminismo latinoamericano, en particular, la Plataforma ha servido para negociar con el Estado y fomentar procesos de rendición de cuentas (Vargas, 2012).

La Plataforma de Beijing introdujo el *mainstreaming* como una de las estrategias principales que deben adoptar los Estados para garantizar la igualdad entre mujeres y varones (Moser y Moser, 2005). De hecho, en cada área crítica como pobreza, educación, salud, violencia, etc., la Plataforma (Naciones Unidas, 1995) sugiere fomentar una estrategia “activa y visible de incorporación de una perspectiva de género en todas las políticas y programas, de modo que antes de que se adopten las decisiones se analicen sus efectos para la mujer y el hombre, respectivamente” (Art. 189). En esa dirección, se reafirma la relevancia de los llamados “mecanismos naciona-

les para el adelanto de la mujer” en el Estado, como las áreas o los Institutos de la Mujer.

Más allá de esta orientación general, hay diversas definiciones del *mainstreaming* de género. De acuerdo con Rees (2005), estas políticas consisten en “la promoción de la igualdad de género a través de su integración sistemática en todos los sistemas y estructuras, en todas las políticas, procesos y procedimientos, en la organización y su cultura, en las formas de ver y hacer” (p. 560). Por su parte, el Consejo de Europa lo entiende como “la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas” (en Astelarra, 2005: 85). Como su nombre lo denota, el *mainstreaming* busca incorporar una perspectiva de género en las políticas principales del Estado, como las económicas y financieras, las de infraestructura y obras públicas. Así las cosas, el alcance del *mainstreaming* excede el ámbito de la política social y cultural.

Este artículo contribuye al debate sobre Beijing + 20 a partir de un análisis del *mainstreaming* de género en dos ciudades que se consideraron casos ejemplares: Montevideo (capital de Uruguay) y Rosario (Argentina). Estos casos recibieron premios internacionales, fueron promocionados por agencias de la cooperación y se instalaron como modelos a seguir<sup>2</sup>. Paradójicamente, pese a la atención recibida, la trayectoria de estas políticas de género no ha sido examinada en forma sistemática por la investigación académica<sup>3</sup>. De cara a esta laguna, se busca responder la siguiente pregunta: ¿cuánto avanzó efectivamente el *mainstreaming* en Montevideo y en Rosario, tomando en cuenta los estándares de la Plataforma de Beijing?

Siguiendo a Sandler (1997), el *mainstreaming* de género es un proceso, no una meta en sí mismo. Por lo tanto, más que sus éxitos o sus fracasos, es importante identificar qué aspectos y prácticas funcionan, y cuáles son las eventuales restricciones para una implementación más compresiva.

---

<sup>2</sup> A título ilustrativo Rosario fue premiada por UNIFEM-Región Andina y la Red Mujer y Hábitat en 2003 y por el Centro Internacional de Formación de Autoridades Locales de Estados Unidos en 2008.

<sup>3</sup> Entre los estudios sobre políticas de género en Montevideo, se encuentran QUESADA (2015), BONINO (2011), BRUERA y GONZÁLEZ (2004, 2005), GÓMEZ, JUBIN, MAGNONE, NETTO, OLIVERO y SACCHI (2007). En el caso de Rosario, véase ACUÑA (2012), INGARAMO (2011) y LEVIN (2002).

Analíticamente, el proceso de *mainstreaming* consta de tres etapas: la adopción de la terminología de transversalidad de género, la existencia de una política explícita y su implementación concreta (Moser y Moser, 2005).

Entre 2000 y 2015, Montevideo y Rosario contaron con tres planes de igualdad entre mujeres y varones que expresaron un compromiso gubernamental con la transformación de las relaciones de género. Estos planes incorporaron expresamente la perspectiva del *mainstreaming* y utilizaron en forma consistente el lenguaje y la terminología de igualdad. Se trató de las primeras experiencias de su tipo en los ámbitos nacional y local (Bonino, 2010; Rigat-Pflaum, 2003). En el contexto uruguayo, el primer plan nacional de igualdad data de 2007, año en el cual también comenzaron a elaborarse otros planes locales. En cambio, Argentina no ha tenido ningún plan nacional y hay otros planes municipales que han sido más tardíos (como los de Mendoza, Mar del Plata, Resistencia, Morón, Luján y Capilla del Monte).

En vistas de que ambos casos tienen políticas explícitas, este artículo se centra en el progreso de su implementación. Como se evidenciará, se trata de políticas que avanzaron con diferente intensidad en las dos dimensiones del *mainstreaming* de género: la consolidación de capacidades e instrumentos de gestión estatal y el empoderamiento de las mujeres. La evidencia que sustenta el análisis abarca treinta y cinco entrevistas en profundidad para Montevideo y veintiséis para Rosario, junto con un abundante *stock* documental. Metodológicamente, Montevideo y Rosario son casos intrínsecos (Stake, 2013) ya que tienen propiedades que los hacen singulares y no reemplazables por otros casos.

## 2. Núcleos de discusión en torno del *mainstreaming* de género

El *mainstreaming* de género y, más ampliamente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Plataforma de Beijing son responsabilidad de los gobiernos. Una lectura atenta de la Plataforma indica que el *mainstreaming* se basa en dos pilares. El primer pilar son las capacidades del Estado, esto es, las dotaciones de recursos, procedimientos e instrumentos de gestión que permitan un análisis de las “repercusiones de género” de las acciones públicas. Un segundo pilar es la participación social y el empoderamiento de las mujeres, que los Estados deberían alentar y fortalecer. Las discusiones académicas pueden organizarse a partir de estos ejes e ilustran el carácter multidimensional del *mainstreaming*.

Una primera línea de reflexión pone énfasis en las capacidades estatales para adoptar y para mantener el *mainstreaming*, y examina la institucionalización de la perspectiva de género en las organizaciones públicas. En particular, la literatura señala que las capacidades de los mecanismos para el avance de las mujeres son centrales en la promoción del *mainstreaming* y su implementación (Guzmán y Montaña, 2012). En tanto responsables de estas políticas de género, los recursos de estos organismos, su jerarquización institucional y su capacidad de influencia en las decisiones políticas, son atributos asociados con el progreso en el *mainstreaming* (Squires y Wickham-Jones, 2002; Stetson y Mazur 1995; Beverdige, Nott y Stephen, 2000). Entre los recursos más significativos, Squires y Wickham-Jones (2002) destacan el presupuesto disponible, el personal, la información y las herramientas que permiten dar seguimiento a los compromisos de política pública. Por su parte, Stetson y Mazur (1995) consideran que la jerarquización comprende la posición formal en la estructura organizacional pero, principalmente, el “nivel de influencia” y el “nivel de acceso” de la institucionalidad de género al circuito de decisiones del Estado.

Al momento de examinar las capacidades estatales, otros trabajos pusieron la lupa en la coordinación interna del Estado. Las experiencias de *mainstreaming* parecerían asociarse con mecanismos horizontales de comunicación y ejecución de políticas, como las redes intra burocráticas. Investigaciones europeas mostraron que, cuando la institucionalidad de género está enraizada (*embedded*) en el aparato estatal, mejoran las condiciones para la implementación del *mainstreaming* (Beverdige et al., 2000). Por ejemplo, en Inglaterra, Squires y Wickham-Jones (2004) muestran que la “conectividad” de las unidades de género con las diferentes áreas favoreció el *mainstreaming* al habilitar las alianzas con elites burocráticas amplias. En Irlanda, se buscó mejorar la coordinación interagencial como prerrequisito para la adopción del *mainstreaming* (Carney, 2004).

Por su parte, Incháustegui Romero (1999) argumenta que el *mainstreaming* implica un cambio de paradigma de gestión y, como tal, afecta las estructuras y las herramientas estatales. Un abundante cuerpo de literatura analiza los diferentes instrumentos, su calidad y alcance. A título ilustrativo, el *mainstreaming* supone el establecimiento de metas de género, la generación y el análisis de datos desagregados por sexo, la elaboración de presupuestos sensibles al género y el análisis de impacto de género (Roggenband y Verloo, 2006). Adecuadamente adoptadas, estas herramientas promueven nuevas prácticas de trabajo y permiten que los marcos de sentido respecto de la igualdad de género estén presentes en la gestión. Más allá de las críti-

cas que advierten acerca de una posible burocratización del *mainstreaming* (Standing, 2004), se destaca la relevancia de contar con instrumentos de gestión, particularmente los vinculados con el presupuesto y su rendición de cuenta (Walby, 2005b).

Una segunda línea de reflexión está centrada en la interfaz entre el Estado y las organizaciones sociales de mujeres mediante procesos de comunicación, consulta y construcción de agenda. Para algunas autoras europeas, la calidad de la esfera pública deliberativa en el diseño y ejecución de la política es un atributo esencial del *mainstreaming* (Squires, 2005). De hecho, Beverdige et al. (2000) consideran que un requisito del *mainstreaming* es la existencia de procesos de decisión política que privilegien consultas con una amplia gama de organizaciones de mujeres con intereses diversos. Desde América Latina, investigadoras y *practitioners* argumentan que la constitución de un “entramado” entre *femócratas* en el Estado y movimientos de mujeres (de base y feministas) sería el motor fundamental para la generación y el debate de ideas que requiere el *mainstreaming* (Guzmán, 2001, Guzmán y Montaña, 2012).

Con estas consideraciones en mente, es posible afirmar que el *mainstreaming* de género es una estrategia desafiante, porque implica un esfuerzo concomitante por transformar la gestión del Estado y promover el empoderamiento y la participación de las mujeres. Así las cosas, un *mainstreaming* comprensivo parecería requerir una estatalidad robusta, junto con una sociedad civil movilizada y fuerte. Retomando estas preocupaciones, el análisis de este trabajo tomará en cuenta las capacidades del Estado y del mecanismo para el avance de las mujeres en Montevideo y Rosario, así como las instancias de participación e interlocución que existieron en torno al *mainstreaming* en ambos casos.

### **3. Entorno de políticas e institucionalidad de género en Montevideo y Rosario**

Los gobiernos locales de Montevideo y Rosario lideraron la adopción de políticas municipales de igualdad de género. En ambas ciudades, estas políticas fueron de avanzada, con la creación de normativa y servicios de atención en violencia de género anteriores a la Convención de Belem do Pará (1994) y a las primeras leyes nacionales. Asimismo, las medidas en salud sexual y reproductiva facilitaron el acceso a una amplia canasta de métodos anticonceptivos (a precio de costo en Montevideo) y posibilitaron el aborto por razones terapéuticas (en Rosario). Con el tiempo, estas políticas maduraron hacia estrategias de *mainstreaming*.

*ming* y se transformaron en casos de referencia en América Latina (Massolo, 2003).

En las dos ciudades estudiadas, la construcción de las políticas de género se enmarcó en los principios de promoción de derechos y participación ciudadana que el Frente Amplio (Montevideo) y el Partido Socialista (Rosario) incorporaron en sus plataformas “progresistas” y en sus programas de gobierno. En Montevideo, el Frente Amplio accedió al Ejecutivo en 1990 y sigue gobernando hasta hoy. En Rosario, el gobierno local está en manos del Partido Socialista desde 1989, con casi tres décadas de continuidad.

En sus inicios, la gestión frenteamplista en Montevideo se caracterizó por su énfasis en la descentralización y en las políticas de salud, género, infancia y cultura, que se acompañaron de un aumento del gasto social <sup>4</sup>. En particular, las políticas de género quedaron unidas a los procesos de descentralización y participación local, en especial en los barrios con mayores vulnerabilidades. En 1991 se creó la Comisión de la Mujer con carácter especial y honorario. La misma se conformó con integrantes de los movimientos de mujeres y derechos humanos, activistas políticas, sindicalistas y funcionarias, y fue una instancia externa a la institucionalidad. Como primera iniciativa, la Comisión de la Mujer promovió un servicio de atención telefónica para víctimas de violencia, creado en 1992, cuya gestión quedó en manos de ONG de mujeres que suscribieron convenios con la Intendencia municipal.

En 1995, la Comisión dejó de ser honoraria para transformarse en una instancia institucional con una coordinación política, presupuesto y personal, en sintonía con los lineamientos establecidos en Beijing. Se trató de la primera institucionalidad centrada en las mujeres como titulares de derechos en Uruguay, ya que entonces la instancia nacional tenía un enfoque centrado en la familia, al punto que no presentó los informes periódicos ante el Comité de la CEDAW. Para el quinquenio, la Comisión de la Mujer se propuso impulsar programas de igualdad de género dirigidos a las mujeres de los sectores populares y privilegió la salud sexual y productiva, la violencia sexista y el fortalecimiento de la participación ciudadana.

La Comisión de la Mujer definió la estrategia de empoderamiento de las mujeres más empobrecidas como el lema central de su estrategia. El em-

---

<sup>4</sup> Entre 1999 y 2003, el gasto social de la Intendencia de Montevideo osciló entre un 42 % y 44 % del total presupuestal (cálculos propios con base en Bruera y González, 2005).

poderamiento se concibió como la organización social autónoma y el ejercicio de la voz de las mujeres en ámbitos territoriales, con vistas a su incidencia en el espacio público más amplio. Esto hace que el caso de Montevideo sea singular puesto que se propuso, desde sus inicios, la conformación de colectivos de mujeres con la intención de que estos logren ejercer *advocacy* en el ámbito nacional.

Por ello, uno de los programas más emblemáticos de la Comisión fue “Comuna Mujer”, que estimuló la organización y participación de las mujeres de zonas vulnerables. Las Comunas Mujer —que continúan en vigencia— son espacios cogestionados por el Estado y colectivos sociales (Comisiones Zonales de Mujeres) que realizan trabajo voluntario para promover los derechos de las mujeres. La Comisión de la Mujer de la Intendencia Municipal dotó a las comunas de servicios de asistencia jurídica y psicosocial gratuitos en violencia y derecho de familia. Entre 1996 y 1999 se conformaron las primeras siete Comunas Mujer y en 2009, estas llegaron a ser once. Este Programa recibió atención internacional y le valió a Montevideo la coordinación de la Unidad temática de género de la Red MERCOCIUDADES. Otro programa relevante para los derechos de las mujeres fue el Programa de Atención Integral a la Mujer (PAIM), que implicó la sensibilización en salud sexual y reproductiva y la entrega de anticonceptivos, apoyándose en la participación comunitaria. El mismo, creado en 1996, fue una iniciativa conjunta de la Comisión de la Mujer y la División de Salud de la Intendencia de Montevideo.

En 1999, con trayectoria demostrada, la Comisión de la Mujer se propuso elaborar un plan de igualdad sustentado en la participación ciudadana y en la transversalización de género. En este proceso, fue fundamental la participación de las mujeres organizadas de los barrios, al punto que el plan resultante tomará las demandas territoriales de las mujeres. Este proceso de construcción participativa hace que este caso también sea distintivo, puesto que las mujeres organizadas localmente lideraron varias de las discusiones que nutrieron los ejes del plan.

En Rosario, las sucesivas gestiones socialistas priorizaron el mejoramiento del sistema público de salud e incrementaron el presupuesto asignado al área (Jiménez, 2009). Además, impulsaron programas de descentralización municipal y participación ciudadana. El primer ámbito responsable de las políticas de género fue el Área de la Mujer, creada en 1988 dentro de la Secretaría de Promoción Social. Como primera iniciativa, se estableció una línea de atención telefónica para la atención a víctimas de violencia familiar —el llamado “teléfono verde”—, junto con un servicio de asesoramiento jurídico gratuito y el subsidio de refugios para mujeres víctimas (Municipalidad de Rosario, s.f).



A partir de 1995, el Área de la Mujer profesionalizó su personal y se crearon equipos interdisciplinarios de atención en violencia, desconcentrados en diferentes distritos de la ciudad. También se creó el Hogar de Tránsito “Alicia Moreau de Justo” (1996), gestionado de manera directa por el municipio (Municipalidad de Rosario, s.f). Entre 1998 y 2001, el Área de la Mujer coordinó la elaboración y el lanzamiento de un plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y varones. Esto fue una novedad, ya que la Argentina no tenía (ni tuvo posteriormente) un plan de este tipo a nivel nacional (Rigat-Pflaum, 2003).

#### **4. El *mainstreaming* de género en la práctica**

En Montevideo y Rosario, el *mainstreaming* de género nació ligado a los planes de igualdad. Al momento de su adopción, había tenido lugar Beijing+5, una instancia de revisión de lo actuado en los países, que representó un enorme progreso en la reafirmación de los derechos de mujeres (Molyneux y Razavi, 2005).

Entre 2002 y 2015, Montevideo tuvo tres planes de igualdad consecutivos. El primer plan “Ni más ni menos. Plan de Igualdad de Oportunidades y de Derechos para la ciudad de Montevideo” (en adelante, PIOD) se ejecutó entre 2002 y 2005. El “2º Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos entre Mujeres y Varones” se implementó entre 2007 y 2011. Finalmente, el “Tercer Plan de Igualdad de Género. Montevideo avanza en derechos, sin discriminaciones” (2014-2017) está en ejecución. Con este último plan, Montevideo se hizo pionero en plantear, explícitamente, la necesidad de instrumentar un modelo “transformador” y de elaborar instrumentos y mecanismos de gestión con tal fin.

Por su parte, entre 2001 y 2015, Rosario tuvo tres Planes de Igualdad de Oportunidades (PIO) que plantearon ejes y compromisos para distintas áreas municipales: el “Plan de Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres de la Ciudad de Rosario 2001-2004”, el “Plan Municipal de Igualdad de Oportunidades y Trato entre Varones y Mujeres 2005-2009” y el “Plan Municipal de Igualdad de Oportunidades y de Trato entre Varones y Mujeres 2011-2015”.

##### **4.1. El *mainstreaming* de género en Montevideo**

En Montevideo, el primer PIOD 2002-2005 planteó explícitamente la estrategia de “transversalización de la perspectiva de género” en la totalidad de las acciones de la Intendencia. El PIOD buscó favorecer la participación de

las mujeres, remover estereotipos culturales, promover los derechos sexuales y reproductivos, desnaturalizar la violencia de género y fomentar la autonomía económica. Su implementación se apoyó en la descentralización municipal y en programas socio-laborales ejecutados mediante convenios con ONG.

Con la misión de asesorar en la elaboración y ejecución del PIOD, se creó la Comisión de Equidad de Género (CEG) como una instancia de articulación entre reparticiones de la Intendencia. La CEG realizó múltiples consultas con académicas, redes y ONG de mujeres, representantes políticas y mujeres de organizaciones barriales. El PIOD capturó la agenda las mujeres organizadas de Montevideo y privilegió la deliberación política. De hecho, el plan contó con el protagonismo de diferentes colectivos, en particular de organizaciones de base de mujeres de sectores populares, quienes fijaron las prioridades en múltiples reuniones y mesas consultivas. El movimiento feminista del Uruguay, congregado en la Comisión Nacional de Seguimiento de los Compromisos de Beijing (CNS), también participó en las instancias de formulación del PIOD y se apropió de él. En efecto, el 8 de marzo de 2002 este movimiento dirigió una carta al Intendente manifestando su apoyo a esta política y dándole un claro aval desde la sociedad civil.

Como parte de la estrategia de *mainstreaming*, la Comisión de la Mujer colaboró con las políticas sociales y culturales desarrolladas por otras reparticiones de la Intendencia. Entre otras iniciativas, se destacan: i) las acciones afirmativas en el campo educativo y laboral para jóvenes en riesgo social (en cogestión con organizaciones sociales), ii) medidas de acoso sexual y asesoramiento a funcionarias en situación de violencia de género; iii) medidas de promoción de la salud sexual y reproductiva entre el personal municipal; iv) el reconocimiento de la doble titularidad en terrenos y viviendas concedidas por el Área Tierra y Vivienda; v) la sensibilización de adolescentes y vi) la ampliación del enfoque de género en el Programa de Atención Integral de la Mujer (PAIM). Este último programa tuvo gran importancia ya que la evaluación del PIOD mostró que el mayor número de medidas transversales se implementaron en el área de salud. Finalmente, el Programa Barrido Otoñal fue un emblema del PIOD en materia de autonomía económica y, por su parte, los servicios de atención a la violencia de género continuaron implementándose en zonas vulnerables de Montevideo, en articulación con las Comunas Mujer.

Con la finalización del PIOD, la Comisión de la Mujer se convirtió en la Secretaría de la Mujer, de mayor jerarquía institucional y con un equipo profesional más amplio. Su primera misión fue la elaboración de

un segundo PIOD (2007-2011) que, a diferencia del primero, tuvo como protagonistas principales a los equipos internos de la Intendencia. Este plan se propuso avanzar en la construcción de capacidades estatales y herramientas de gestión con perspectiva de género, con el asesoramiento de la CEG.

La Secretaría de la Mujer priorizó el trabajo en el seno de la Intendencia porque vio un camino claro para lograr una transformación en los marcos de sentido del personal municipal, en la normativa y en los procedimientos burocráticos. A tales efectos conformó un equipo específico de transversalización con una coordinadora propia. Así las cosas, se lograron compromisos de gestión con perspectiva de género y se instalaron herramientas tales como el Sistema de Indicadores de Género, el Protocolo para la erradicación del Acoso Sexual y Laboral y la capacitación en género en el Instituto de Estudios Municipales. Además, la Secretaría de la Mujer con apoyo de ONU Mujeres trabajó hacia la incorporación de un Presupuesto Sensible al Género (PSG) en la Intendencia y la implementación de un Presupuesto Participativo de Género. Además, el equipo de transversalización de la Secretaría impulsó múltiples acciones para la incorporación de la perspectiva de género en las reparticiones que involucraron talleres, charlas y asesoría en general. A su vez, en 2010, la Intendencia declaró preceptivo el uso del lenguaje inclusivo en los actos administrativos y en la comunicación institucional.

Este segundo plan tuvo escasa vinculación con organizaciones de mujeres y el movimiento feminista. Su formulación implicó consultas pero no así una participación sustantiva en la definición de los problemas y de las estrategias, algo especialmente sentido por las organizaciones zonales de mujeres. En la ejecución del plan, hubo instancias de diálogo con organizaciones sociales en el marco de las mesas temáticas y en el contexto del Presupuesto Participativo de Género. En el caso de las mesas temáticas, estas tuvieron un funcionamiento muy desigual, con la excepción de la Mesa Departamental de Salud y Género y la Mesa de Violencia Doméstica <sup>5</sup>. En el caso del Presupuesto Participativo, fue posible

---

<sup>5</sup> En 2009, la Mesa de Violencia Doméstica se convirtió en la Comisión Departamental de Lucha contra la Violencia Doméstica, con presencia de instituciones estatales. La Mesa de Salud y Género surgió en 2011 con el cierre del PAIM y tuvo una impronta territorial al estar constituida por ex integrantes de las Comisiones de mujeres del PAIM, mujeres de las Comisiones Zonales, promotores juveniles de salud, integrantes de las Comisiones de Salud territoriales, personal de los equipos de salud, equipos sociales de los Centros Comunales Zonales y participantes de los Concejos Vecinales y Municipales.

fortalecer algunos vínculos con colectivos barriales de mujeres. Por cierto, de la mano de la cooperación internacional, la Secretaría de la Mujer apoyó una experiencia de “territorialización” del plan, dando apoyo a las mujeres del barrio de una zona de Montevideo (Goes) priorizada por la Intendencia.

En 2013, con el tercer plan de igualdad (2014-2017), se inauguró un nuevo capítulo del *mainstreaming*. Este plan se propuso combinar la participación ciudadana con la consolidación de un aparato estatal amigable a la igualdad de género, mediante la instalación de equipos de igualdad en toda la Intendencia y la creación del Consejo para la Igualdad de Género que agrupa a actores estatales y de la sociedad civil. La Secretaría de la Mujer cambió su nombre por Secretaría de Igualdad de Género y está en discusión una nueva jerarquización. A su vez, la institucionalidad de género se expandió hacia el tercer gobierno creado en 2010 (Quesada, 2015), donde se establecieron comisiones de género en los municipios que se articulan con la CEG y la Secretaría de la Mujer.

#### **4.2. El mainstreaming de género en Rosario**

En Rosario, el PIO 2001-2004 se originó en la iniciativa de algunas lideresas socialistas que aprovecharon una oferta de la cooperación alemana para trabajar en un plan de igualdad <sup>6</sup>. En 1998, se creó una Comisión *ad-hoc* responsable de la elaboración del plan, con representantes de todas las áreas del Ejecutivo y del Concejo Municipal. Además, en la formulación del plan participaron las organizaciones del Consejo Asesor del Área de la Mujer, un espacio muy heterogéneo que nucleaba desde ONG feministas y asociaciones profesionales, hasta organizaciones filantrópicas y clubes deportivos.

El primer PIO priorizó una comunicación inclusiva sin mensajes discriminatorios, la promoción de derechos y la incorporación de medidas de igualdad en las distintas áreas municipales. Formalmente, se plantearon ocho ejes de trabajo: i) comunicación y difusión; ii) educación, cultura y recreación; iii) trabajo, formación ocupacional y empleo; iv) participación en el ámbito público; v) salud; vi) urbanismo, hábitat, vivienda y servicios; vii) violencia familiar y viii) reparto de responsabilidades familiares. A partir de

---

<sup>6</sup> En Argentina, el conjunto de los planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y varones impulsados a inicios de la primera década de los 2000 tuvieron el apoyo de la Fundación Ebert (RIGAT PFLAUM, 2003).

estos ejes, el plan tuvo una estrategia de *mainstreaming* de género diversificada, con líneas de trabajo dirigidas al interior de la organización municipal y otras hacia las ciudadanas.

En el trabajo relativo a las capacidades estatales y las herramientas de gestión, el PIO promovió la sensibilización y capacitación de personal y la transformación del lenguaje oficial. En relación con los derechos de las mujeres, se crearon becas para alumnas embarazadas o madres que permanecieran en el ciclo de educación formal; se estableció el dominio compartido de la propiedad en las uniones de hecho para la adjudicación de viviendas del Servicio Público de la Vivienda y se continuaron los programas de Salud Integral de la Mujer con la Secretaría de Salud <sup>7</sup>. A su vez, se introdujo la perspectiva de género en programas socioprodutivos y de economía social y en el Presupuesto Participativo (PP) que se inicia en 2002. Con el Programa “Ciudadanía Activa de las Mujeres”, apoyado por UNIFEM, se incorporó a mujeres de sectores tradicionalmente excluidos de las decisiones <sup>8</sup>. En coordinación con las Secretarías General y de Cultura, se inauguraron guarderías para el cuidado de las niñas y niños que acompañaban a las mujeres a las reuniones del PP. En este sentido, se realizaron jornadas sobre “Mujeres en los Presupuestos Participativos” en los distritos y talleres con vecinas.

Bajo el segundo plan (2005-2009) se profundizó la estrategia de participación ciudadana en el marco del *mainstreaming* de género. En este sentido, se institucionalizó la paridad en la integración de los ámbitos participativos del PP y se votaron propuestas en violencia familiar y sexual, salud reproductiva y capacitación en oficios. Entre el inicio del PP y 2009 se aprobaron setenta y tres proyectos con enfoque de género por un monto total de 6.446.158 pesos, lo que representó un 4,7 % del PP en el período (Acuña, 2012). En materia de organización social, el resultado más tangible fue la creación de algunas “Redes de Mujeres por la No Violencia” que realizan trabajo voluntario en promoción de derechos y sensibilización en distintas zonas de la ciudad.

Con el apoyo de UNIFEM, a partir de 2006 comenzaron a implementarse los programas “Ciudades sin violencia hacia las mujeres, ciudades seguras para todas y todos” y “Ciudades inclusivas y género” en zonas con si-

---

<sup>7</sup> Además, el Área de la Mujer continuó a cargo de los servicios de violencia de género.

<sup>8</sup> Este programa se enmarcó en el Programa Regional de Presupuestos Sensibles al Género (INGARAMO, 2011).

tuaciones complejas de pobreza e inseguridad. Estos programas fueron ejecutados por el Área de la Mujer en articulación con una ONG feminista, y apuntaron al fortalecimiento de mujeres de organizaciones populares (como comedores y centros comunitarios) para la construcción de propuestas de mejoramiento de los espacios públicos barriales (Blanes y Pérez, s.f). Por otra parte, este segundo PIO continuó promoviendo la instalación de la igualdad de género como una prioridad municipal. En este sentido, se logró el desarrollo de algunos instrumentos de gestión con perspectiva de género, tales como un Manual de Lenguaje Administrativo no Sexista y un Protocolo de Actuación en casos de violencia y maltrato hacia las mujeres en el espacio público, para el personal de la Guardia Urbana Municipal.

En 2011, la asunción de Mónica Fein —primera mujer que accede a la Intendencia— trajo cambios en la institucionalidad de género. La nueva gestión disolvió el Área de la Mujer y la reemplazó por el Instituto Municipal de la Mujer, planteado como un espacio de trabajo transversal con las diferentes secretarías del Ejecutivo. Esta nueva estructura asumió las funciones del anterior Área de la Mujer, con la excepción de los servicios de atención en violencia de género que quedaron bajo la órbita de la Secretaría de Promoción Social. Así las cosas, el Instituto de la Mujer tiene una estructura más afín al *mainstreaming* de género, con mayor jerarquía y presupuesto propio.

El tercer PIO (2011-2015) se diseñó con participación de actores de las diferentes áreas municipales, reunidos en una Comisión de Igualdad. Esta estuvo integrada mayormente por funcionariado femenino, junto con algunas organizaciones sociales y religiosas, y concejales. El plan planteó cuatro lineamientos: i) ciudades seguras e inclusivas; ii) igualdad y diversidad; iii) democratización de las relaciones familiares y sociales y iv) presupuesto sensible al género. Como novedad, el tercer PIO introdujo la meta de realizar un análisis de género del presupuesto municipal. En 2013, se realizó un ejercicio piloto de Presupuesto Sensible al Género en dos Secretarías (Promoción Social y Obras Públicas) y, desde 2014, el presupuesto municipal incluye una descripción de programas, productos y metas con enfoque de género. A su vez, con el tercer PIO se avanzó en la creación de normativa para la gestión de recursos humanos (licencias para empleadas municipales víctimas de violencia) y se institucionalizó la formación en género en los cursos de la Escuela Superior de Administración Municipal.

**Cuadro 1. Resumen comparativo del mainstreaming de género en Montevideo y Rosario.**

<b>CAPACIDADES DEL ESTADO</b>	<b>MONTEVIDEO</b>			<b>ROSARIO</b>		
	<b>1º Plan</b>	<b>2º Plan</b>	<b>3º Plan</b>	<b>1º Plan</b>	<b>2º Plan</b>	<b>3º Plan</b>
Institucionalidad de género	Comisión de la Mujer	Secretaría de la Mujer	Secretaría de Igualdad de Género	Área de la Mujer	Área de la Mujer	Instituto Municipal de la Mujer
Redes intra burocráticas	Comisión de Equidad de Género (CEG)	CEG ampliada	CEG Equipos de igualdad en las áreas. Equipos de igualdad en municipios.	Comisión <i>Ad Hoc</i>	Comisión de Igualdad	Comisión de Igualdad
Procedimientos organizacionales y herramientas de gestión emblemáticas	—	Cursos de género. Gestión de recursos humanos con perspectiva de género. Indicadores de género. PSG (en elaboración) Resolución para el uso de lenguaje inclusivo. Protocolo de acoso sexual laboral.	PSG. Rendición de cuentas con perspectiva de género.	Guías de lenguaje inclusivo. Sensibilización de personal.	Protocolo GUM	PSG. Licencias para empleadas municipales en situación de violencia de género. Formación en género (Escuela Municipal)

		Acción afirmativa para contratación de mujeres (oficios no tradicionales) Medidas de conciliación (familias diversas)				
<b>EMPODERAMIENTO Y PARTICIPACIÓN SOCIAL</b>	<b>1º Plan</b>	<b>2º Plan</b>	<b>3º Plan</b>	<b>1º Plan</b>	<b>2º Plan</b>	<b>3º Plan</b>
Participación en la elaboración de la agenda de políticas	Las organizaciones de mujeres y del movimiento feminista fijaron agenda.	Las organizaciones de mujeres fueron consultadas, pero los lineamientos los fijó la Intendencia.	Las organizaciones de mujeres se involucraron en la construcción de la agenda (junto con el Estado).	Se recogieron preocupaciones de organizaciones de mujeres, con mayor énfasis en los primeros dos PIO.		
Participación en la ejecución/ seguimiento de las políticas	Co-gestión de programas y servicios (sustantiva) Acciones de monitoreo lideradas por ONG feministas.	Co-gestión (acotada) Sin seguimiento sistemático.	Co-gestión (en transformación) Veeduría ciudadana.	Evaluación final del plan.	Sin seguimiento sistemático	Sin seguimiento sistemático



Promoción de la organización social	Comisiones Zonales de Mujeres.	–	Colectivos sociales por los derechos de mujeres en los municipios.	–	Redes barriales de mujeres por violencia	–
-------------------------------------	--------------------------------	---	--	---	--	---

Fuente: elaboración propia basada en el análisis de documentos y entrevistas.

## 5. El progreso del *mainstreaming* de género en una década y media de implementación

Esta sección discute el progreso de las políticas de *mainstreaming* de género en los dos casos de estudio. Como estrategia analítica, se consideran los dos ejes que establece la Plataforma de Beijing y se analizan las trayectorias de Montevideo y de Rosario de forma comparada.

### 5.1. Institucionalidad de género y herramientas de gestión estatal

Para valorar el progreso del *mainstreaming* de género en lo referente a las capacidades del Estado, una primera dimensión de interés es el mecanismo para el avance de las mujeres y su estatus. En Montevideo, este mecanismo se fortaleció en forma incremental con cada plan de igualdad y ello se plasmó en una mayor jerarquía formal y en la consolidación de sus equipos técnicos. Este mecanismo lideró la institucionalización del *mainstreaming* al interior de la Intendencia y, en el presente, la igualdad de género es una línea regular de trabajo incorporada por el personal técnico y político, quienes enfrentan procesos de rendición de cuentas. En Rosario, el mecanismo para el avance de las mujeres también se jerarquizó formalmente y pasó a ser un Instituto que depende directamente de la Intendencia, con un mandato transversal y presupuesto propio. Con todo, el Instituto de la Mujer no logró liderar la incorporación del *mainstreaming* como una línea rutinaria de trabajo en la municipalidad y sus propias responsables reconocen que todavía es un desafío. Como lo reconoció una funcionaria: “Yo creo que falta mucho (...) la transversalidad de género va incorporándose [pero] hay áreas muy resistentes” (Entrevista personal, 2015).

Además de un mecanismo de género fortalecido, el *mainstreaming* requiere de una institucionalidad más amplia, con grupos de trabajo y redes intra burocráticas. En el caso de Montevideo, las redes intraburocráticas se expandieron y consolidaron en el período estudiado, ampliando expresivamente la institucionalidad de género en el Estado. Durante el primer PIOD, la CEG era un grupo reducido, conformado por personal interesado en la temática. Con el segundo plan, la CEG ganó visibilidad y autonomía, contó con un mayor número de participantes y se organizó en grupos temáticos de trabajo. Finalmente, con el tercer plan, se crearon once equipos de igualdad en la Intendencia (que involucran a sesenta personas) y ocho en el tercer nivel de gobierno, uno por municipio (que involucran a más de ochenta y dos personas) (Quesada, 2015). A lo largo de este proceso de expansión, la igualdad de género se instaló como una prioridad política.

En Rosario, en cambio, no se consolidaron redes intraburocráticas que hicieran propio el *mainstreaming* de género y con las cuales el Instituto de la Mujer pudiera coordinarse. Aunque existe formalmente una Comisión de Igualdad asociada a la gestión del PIO (Rigat Pflaum, 2003), no se encontró evidencia de un funcionamiento regular que vaya más allá de ciertas coyunturas (como la formulación del plan o alguna reunión particular). Tampoco se constituyeron equipos técnicos en las áreas municipales para la promoción de la igualdad de género, por lo cual la responsabilidad primaria del *mainstreaming* recae exclusivamente en el Instituto de la Mujer.

Una tercera dimensión de análisis del progreso del *mainstreaming* en el aparato del Estado tiene que ver con la adopción de procedimientos y herramientas de gestión con perspectiva de género. En Montevideo, si bien su desarrollo no caracterizó los primeros años del *mainstreaming*, estos tuvieron una importante expansión con el segundo plan. A partir de innovaciones en los sistemas de gestión e información de personal, y de otras medidas específicas, quedó instalada una canasta de instrumentos que permiten remover sesgos androcéntricos en la gestión, generar condiciones de igualdad en el ámbito laboral, así como estimar las consecuencias que tienen las acciones estatales en mujeres y hombres. Además, estas herramientas nutren la rendición de cuentas de lo actuado en igualdad de género que la Intendencia realiza públicamente cada mes de marzo, donde se presenta información del gasto en género y del cumplimiento de los compromisos de las áreas y de los municipios.

En Rosario, la creación de procedimientos y herramientas de gestión con enfoque de género fue una preocupación del Área de la Mujer desde el primer PIO, y sus funcionarias realizaron numerosos esfuerzos dirigidos a la sensibilización del personal municipal. A título de ejemplo, se llegó a instalar la formación en género en los cursos de regulares de la escuela de formación municipal, con el compromiso sindical. Pese a ello, se identificaron pocas herramientas que provean estándares mínimos para la incorporación de la perspectiva de género en la planificación y gestión de las distintas áreas. Si bien la introducción del PSG fue promisorio (Acuña, 2011), el material analizado sugiere que aún no se ha constituido en un mecanismo de rendición de cuentas. De hecho, el PSG introdujo una línea de género en el presupuesto municipal programado, pero no se encontró evidencia de la estimación del gasto en género en el presupuesto ejecutado. De esta manera, en términos de Moser y Moser (2005), el PSG aún sería un lineamiento de política (*policy statement*) con desafíos pendientes en su implementación.

## 5.2. Participación y empoderamiento

El segundo eje para analizar el progreso del *mainstreaming* de género tiene que ver con la participación social en la elaboración y ejecución de las políticas de igualdad y el empoderamiento de mujeres.

En Montevideo, las acciones de empoderamiento no siguieron una trayectoria lineal. El *mainstreaming* nació de la mano de una activa participación de mujeres en la elaboración y ejecución de las políticas de género de la Intendencia, con base en los esfuerzos previos por construir Comisiones Zonales de Mujeres (Bruera y González, 2005). En los primeros años, la participación social fue central en la construcción de la agenda de género asumida por el gobierno departamental. Por cierto, la denominación “de derechos” del primer PIOD respondió a la incitativa de las organizaciones, en un afán por ampliar los sentidos de la igualdad (Gómez et al., 2007).

En el marco del segundo plan, la participación fue más puntual y quedó restringida a algunos hitos de la política (como la definición de acciones para los municipios a partir de 2010). Los colectivos de mujeres participaron en consultas sobre temas delimitados y, más que ser formadores de agenda, opinaron sobre los lineamientos elaborados por la propia Intendencia. De acuerdo con una feminista: “Participamos de alguna actividad (...) no hubo un proceso de puesta en común, de devolución” (Entrevista personal, 2011). Como contrapunto, la elaboración del tercer plan tuvo una fuerte impronta participativa y hubo diversas instancias de interlocución de la Intendencia con organizaciones sociales. Sólo en 2013, estos encuentros sumaron a más de cien participantes (IMM, 2014). La ejecución del plan mantuvo este carácter participativo, con la creación de ocho equipos de género municipales conformados por actores estatales y sociales, y del Consejo para la Igualdad de Género coordinado por la Intendencia. Este último se planteó como un espacio de participación, diálogo, articulación y monitoreo de políticas de composición mixta (Estado/sociedad civil).

En Rosario, la formulación de los planes de igualdad supuso algunos procesos consultivos que tuvieron una mayor intensidad en los inicios, por la novedad de la experiencia. La elaboración del primer PIO involucró a organizaciones de mujeres bastante heterogéneas (algunas vinculadas con el movimiento feminista y otras vinculadas con organizaciones religiosas y/o deportivas), convocadas por el Área de la Mujer para relevar necesidades y legitimar el *mainstreaming* de género (Rigat Pflaum, 2003). Estas organizaciones continuaron formalmente vinculadas a los siguientes planes, como integrantes de las comisiones creadas para su elaboración y seguimiento. De todas maneras, el material documental y las entrevistas realizadas sugieren

que las organizaciones de mujeres no tuvieron el protagonismo alcanzado en Montevideo y que el diálogo Estado/sociedad civil fue más limitado. En este marco, la participación social en el *mainstreaming* de Rosario no fue determinante del contenido y orientación de las políticas de género.

Finalmente, si bien el Área de la Mujer trabajó en la promoción de derechos de mujeres a través de diferentes programas, los esfuerzos por fortalecer procesos organizativos y grupos con capacidad de articular agendas fueron intermitentes. Por ejemplo, se apoyó la formación de redes barriales para trabajar en prevención de la violencia de género y la seguridad en el espacio público, pero no se crearon condiciones para apuntalar su reproducción y expansión. De hecho, estas acciones se limitaron a la formación de algunas redes barriales con limitada capacidad de incidencia política, en torno de programas con financiamiento internacional. De acuerdo con Blanes y Pérez (s.f),

Aun cuando muchas de estas organizaciones son lideradas por mujeres —varias sostenidas por una o dos mujeres— continúa siendo un desafío para ellas superar las demandas vinculadas a la subsistencia cotidiana, como mediadoras de las necesidades familiares. Sigue pendiente la posibilidad de incluir las problemáticas que se derivan de su condición de género entre las prioridades de acción de las mujeres participantes en estas organizaciones, y avanzar en torno a sus derechos como mujeres” (126)


## 5. A modo de cierre

Este artículo abordó un fenómeno global, la adopción del *mainstreaming* de género, en dos casos pioneros —los gobiernos de Montevideo y Rosario— a fin de examinar el progreso logrado. Metodológicamente, para analizar el progreso del *mainstreaming* es preciso trazar las trayectorias de política en períodos amplios, no circunscritos a una única gestión o hito de gobierno. De esta manera, se realiza un aporte a la investigación de estas políticas en América Latina, donde priman los estudios panorámicos (García Prince / PNUD, 2011, Guzmán y Montaña, 2012) o sincrónicos (Rodríguez Gustá y Caminotti, 2010).

El análisis de la trayectoria de los casos a través de sucesivos planes de igualdad, durante una década y media, muestra notorias diferencias. Pese a que las dos ciudades estudiadas compartieron condiciones político-institucionales semejantes (gobiernos progresistas sensibles a la agenda internacional de derechos humanos y la participación ciudadana), la implementación del *mainstreaming* fue disímil.

En Montevideo, el *mainstreaming* se institucionalizó y su avance ha sido sustantivo, al alterar modalidades de gestión estatal y de vinculación con colectivos sociales (si bien la participación tuvo picos y valles). En particular, este caso ilustra cómo los dos ejes centrales del *mainstreaming* (el desarrollo de capacidades burocráticas y el empoderamiento) son fenómenos de naturaleza muy diferente. Los procedimientos y las herramientas de gestión con perspectiva de género, una vez adoptados, tienden a autoreforzarse y son difíciles de desinstalar. En cambio, la participación social no se autoreproduce y es más sensible a una multiplicidad de condiciones contextuales, como las coyunturas políticas, los liderazgos o las capacidades sociales existentes.

En Rosario, los avances fueron más limitados en los dos ejes del *mainstreaming*, si bien la ciudad tiene políticas sectoriales consolidadas que apuntan a fortalecer derechos de las mujeres, como las de salud sexual y reproductiva y violencia de género (Scolich, s.f). En este caso, el *mainstreaming* todavía no logró instalarse como una prioridad política del Ejecutivo municipal y los avances han sido más dependientes de la iniciativa de ciertas funcionarias, junto al apoyo de la cooperación internacional. Pese a la jerarquización del Instituto de la Mujer en la estructura municipal, la ausencia de un entramado burocrático más amplio para el trabajo en igualdad de género (como la CEG y los equipos de igualdad de Montevideo) dificultó un progreso más sustantivo del *mainstreaming* de género. En este sentido, el análisis de los incentivos para que las burocracias se coordinen y generen este tipo de espacios es una línea de investigación promisorio para profundizar.

Por cierto, este estudio se limitó a examinar el progreso del *mainstreaming* en dos casos donde esta política tenía condiciones altamente favorables para su implementación. En cambio, resta por examinar qué sucede con el *mainstreaming* de género cuando las condiciones de partida son más adversas y su implementación enfrenta obstáculos más manifiestos. Como se mencionó, el *mainstreaming* es una estrategia exigente cuya institucionalización enfrenta múltiples requisitos, por lo que su progreso es altamente sensible a obstáculos que puedan provenir de las capacidades del Estado o de los vínculos entre el Estado y la sociedad. 

## Bibliografía citada

- ACUÑA, M. (2012). "Presupuesto sensible al género en Rosario. Una mirada a los actores, los procesos y las ideas". Tesis de Magíster en Políticas Públicas y Gerenciamiento para el Desarrollo. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín.

- ASTELARRA, J. (2005). *Veinte años de políticas de igualdad*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- BEVERDIGE, F.; NOTT, S. y STEPHEN, K. (2000). Mainstreaming and the engendering of policy-making, a means to an end?, *Journal of European Public Policy* 7 (3), [385-405].
- BLANES, P. y PÉREZ, S. (sin fecha). “Ni solas ni silenciadas, en la calle libres y desatadas: construyendo una ciudad sin violencia y más segura para todas y todos. La experiencia organizativa de las mujeres en tres distritos de la ciudad de Rosario, Argentina”. En RED MUJER Y HÁBITAT DE AMÉRICA LATINA (Ed.), *Construyendo Ciudades seguras. Experiencias de redes de mujeres en América Latina* [119-146]. Santiago de Chile: Ediciones SUR.
- BONINO, M. (2011). *Evaluación de cumplimiento del 2º plan de igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y varones de la Intendencia de Montevideo*. Montevideo: Intendencia de Montevideo.
- . (2010). *Balance y desafíos para la institucionalidad de género de los gobiernos departamentales*. Montevideo: Congreso de Intendentes y Comisión Interdepartamental de Género/AECID.
- BRUERA, S. y GONZÁLEZ, M. (2005). *Comuna Mujer: Una experiencia de afirmación ciudadana que echó raíces*. Montevideo: Intendencia de Montevideo/Red URB-AL.
- . (2004). *Montevideo construyendo equidad. Una mirada de género desde los presupuestos*. Montevideo: Intendencia Municipal de Montevideo.
- CARNEY, G. (2004). “From Women’s Rights to Gender Mainstreaming: An Examination of International Gender Norms in the Republic of Ireland”, *Center for Advancement of Women in Politics, School of Politics and International Studies (Occasional Paper 8)*. Belfast: Queens University.
- NACIONES UNIDAS (1995) Declaración y Plataforma de Acción de Beijing aprobada en la 16 sesión plenaria de la Asamblea General. New York.
- FERREE, M. M.; GAMSON, W.; GERHARDS, J. y RUCHT, D. (2002). “Four Models of the Public Sphere in Modern Bureaucracies”, *Theory and Society* 31 [289-324].
- GARCÍA PRINCE, E. y PNUD (2011). *Nota para el Debate N° 2: Mainstreaming de Género y Políticas de Igualdad*. Panamá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- GÓMEZ, G.; JUBIN, M.; MAGNONE, N.; NETTO, C.; OLIVERO, V. y SACCHI, C. (2007). *El abordaje a la violencia de género en el municipio de Montevideo*. Montevideo: Intendencia Municipal de Montevideo.
- GUZMÁN, V. (2001). La institucionalidad de género en el estado: nuevas perspectivas de análisis, *Serie Políticas Sociales* 32. Santiago de Chile: CEPAL.
- GUZMÁN, V. y MONTAÑO, S. (2012). Políticas públicas e institucionalidad de género en América Latina (1985-2010), *Serie Mujer y Desarrollo* 118, Santiago de Chile: CEPAL.
- IMM / Intendencia de Montevideo (2014). *Tercer Plan de Igualdad de Género. Montevideo avanza en derechos, sin discriminaciones*. Montevideo.
- INCHÁUSTEGUI ROMERO, T. (1999). La institucionalización del enfoque de género en las políticas públicas. Apuntes en torno a sus alcances y restricciones, *La ventana*, 10, [84-13].

- INGARAMO, M. A. (2011). "El enfoque de género en la agenda de la Municipalidad de Rosario, Provincia de Santa Fe, Argentina". Tesina Final de la Especialización en Planificación y Gestión Social, Facultad de Ciencia Política, Universidad Nacional de Rosario.
- JIMÉNEZ, C. A. (2009). "Innovaciones en la gestión local en salud: una aproximación desde el caso de la Municipalidad de Rosario en el período 1995-2000", *Salud Colectiva*, 5 (2) [211-224].
- LEVIN, S. (2002). "Las relaciones entre trabajo y género en la vida cotidiana de las mujeres emprendedoras. Una experiencia piloto del Municipio de Rosario". Manuscrito no publicado, Rosario, Argentina.
- MASSOLO, A. (2003). "Políticas públicas locales de equidad de género. Una innovación de la gestión municipal". En D. BARRERA BASSOLLS y A. MASSOLO (Comp.), *El municipio: un reto para la igualdad entre hombres y mujeres* (pp.11-53). México: Grupo Interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza.
- MOLYNEUX, M. y RAZAVI, S. (2005). "Beijing Plus Ten: An Ambivalent Record on Gender Justice", *Development and Change*, 36 (6) [983-1010].
- MOSER, C. y MOSER, A. (2005). Gender Mainstreaming Since Beijing: A Review of Success and Limitations in International Institutions, *Gender and Development*, 13 (2), [11-22].
- MUNICIPALIDAD DE ROSARIO, ÁREA DE LA MUJER, SECRETARÍA DE PROMOCIÓN SOCIAL (sin fecha). *Construyendo equidad. Veinte años del Área de la Mujer*. Rosario.
- NAZAR, M. y POMARES, N. (sin fecha). "Incorporación de la violencia de género en las políticas de seguridad: debates y desafíos. La experiencia de la Guardia Urbana Municipal, Rosario, Argentina". En RED MUJER Y HÁBITAT DE AMÉRICA LATINA (Ed.), *Construyendo Ciudades seguras. Experiencias de redes de mujeres en América Latina* [97-118]. Santiago de Chile: Ediciones SUR.
- QUESADA, S. (2015). "Mecanismos para la transversalidad de género en las políticas públicas: el caso de los equipos de igualdad en Montevideo". Tesis para obtener el grado de Maestra/o en Políticas Públicas y Género. Montevideo: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Académica de Uruguay.
- REES, T. (2005). "Reflections on the Uneven Development of Gender Mainstreaming in Europe", *International Feminist Journal of Politics*, 7 (4) [555-574].
- RIGAT-PFLAUM, M. (2003). "Políticas Públicas y Género: Planes de Igualdad de Oportunidades y Derechos en Argentina", *Análisis* 2, Friedrich Ebert Stiftung.
- RODRÍGUEZ GUSTÁ, A. L. y CAMINOTTI, M. (2010). "Políticas Públicas de Equidad de Género. Las Estrategias fragmentarias de Argentina y Chile", *Revista SAAP*, 4 (1), [85-110].
- ROGGENBAND, C. y VERLOO, M. (2006). "Evaluating gender impact assessment in the Netherlands (1994-2004): A political process approach", *Policy y Politics*, 34 (4) [615-32].
- SANDLER, J. (1997). *UNIFEM's Experiences in Mainstreaming for Gender Equality*. New York: UNIFEM.
- SCOLICH, N. V. (Sin fecha). Servicio Telefónico de Atención en Violencia Familiar Teléfono Verde. Secretaría de Promoción Social. Municipalidad de Rosario. Memoria



Institucional. Especialización en Gestión Estratégica de Organizaciones Públicas, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario.

- SNYDER, M. (2006). "Unlikely Godmother: The UN and the Global Women's Movement". En M. MARX FERREE y A. M. TRIPP (eds.), *Global Feminism. Transnational Women's Activism, Organizing, and Human Rights* [24-50]. New York: New York University Press.
- SQUIRES, J. (2005). "Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation", *Social Politics*, 12 (3) [366-388].
- SQUIRES, J. y WICKHAM-JONES, M. (2002). "Mainstreaming in Westminster and Whitehall. From Labour's Ministry for Women to the Women and Equality Unit", *Parliamentary Affairs* 55 (1) [57-70].
- . (2004). "New Labour, Gender Mainstreaming and the Women and Equality Unit", *The British Journal of Politics y International Relations*, 6 (1) [81-98].
- STANDING, H. (2004). "Gender, Myth and Fable: The Perils of Mainstreaming in Sector Bureaucracies", *IDS Bulletin*, 35 (4): [82-88].
- STAKE, R. (2013). "Estudios de casos cualitativos". En N. K. DENZIN y Y. S. LINCOLN (Comp.), *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- STETSON, D. M. y MAZUR, A. (1995). "Conclusion: the case for state feminism". En D. M. Stetson y A. G. Mazur (Eds.), *Comparative State Feminism* [272-291] Oxford: Oxford University Press.
- VARGAS, V. (2012). "Recuperando los procesos feministas alrededor de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing, 1995". En EQUIPO LATINOAMERICANO DE JUSTICIA Y GÉNERO (Ed.), *Autonomía y Feminismo Siglo XXI. Escritos en Homenaje a Haydée Birgin*. Buenos Aires: Biblos.
- WALBY, S. (2005a). "Introduction: Comparative Gender Mainstreaming in a Global Era", *International Feminist Journal of Politics* 7 (4) [453 - 470].
- . (2005b). "Gender Mainstreaming: Productive Tensions in Theory and Practice", *Social Politics*, 12 (3) [321-343].

Fecha de recepción: 06/04/2016

Fecha de aceptación: 27/05/2016